



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



ENSAYO:

***“MULTIPLICIDAD DE FACTORES DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL”***

*Trabajo Final de Graduación para optar por el Grado de Master
en Administración de Negocios, Mención Recursos Humanos*

Presentado por:

María Adelina Peña Chávez

San José, Costa Rica, noviembre 2007.

Maestro de Seminario: José Walter Orozco Fonseca, MBA

Tutora: Ana Lucía Hernández Mainieri, PhD

AGRADECIMIENTOS:

- Le doy gracias al Altísimo, que siempre “cumple los deseos de mi corazón”.
- A mis hermanos Bernardita y Jorge, por su incondicional apoyo.
- A mis hijos Adelaida Gabriela, Emilio y Carlos Humberto por darme ánimos y apoyo moral.
- A mis nietas Alejandra, Ariel y Daniela, porque son la fuente de mi inspiración.
- Al Maestro José Walter Orozco Fonseca y la Maestra Katia Chacón, por su orientación aún a la distancia.

ÍNDICE

i. Aspectos Metodológicos del TFG	4
ii. Objetivo General	5
iii. Objetivos Específicos	5
I. Introducción	6
II. Sobre el Liderazgo y su importancia	9
III. Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional	14
IV. Un acercamiento a la preferencia del Modelo de Liderazgo en la UES	25
V. Conclusiones	36
VI. Referencias	38
VII. ANEXOS	40

Ensayo: “MULTIPLICIDAD DE FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

i. Aspectos Metodológicos del TFG:

El desarrollo y crecimiento de cualquier organización está íntimamente vinculada con el modelo de liderazgo que se practique en su devenir. De la misma manera, la importancia de conocer la multiplicidad de factores que inciden en este fenómeno se convierte en una ventaja, ya que proporciona la oportunidad de profundizar en ellos, para tratarlos apropiada y oportunamente en la práctica.

Con un enfoque cualitativo, la contribución de este trabajo se fundamenta en la presentación desde una perspectiva teórico-conceptual de los múltiples factores que tiene implícitos el fenómeno del liderazgo multifactorial, la comprensión de las bases que generan este fenómeno y la factibilidad de mejora colectiva a través de su progreso.

Se ha recurrido a la investigación documental y al método vivencial¹ para efectuar un acercamiento, a través de un sondeo muestral con miras exploratorias a líderes directivos y mandos medios de Universidad Estatal de la región Centroamericana, en el marco referencial del liderazgo multifactorial.

Para identificar la tendencia de la muestra en términos porcentuales, de las preferencias de liderazgo que se aplican, se administró la adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) en dos versiones,

¹ Francisco Bijarro Hernández:(2007) Desarrollo estratégico para la investigación científica, Manual práctico de la producción de la riqueza, Edición Electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b agosto 2007.

“Visto a sí mismo” y “Visto por otros”, de Bernard Bass y Bruce Avolio, adaptado por Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa².

En la recolección de la información, en el caso de los líderes, se tuvo alguna resistencia para responder el instrumento “Visto a sí mismo”, se cree que fue debido a que se aplicó en período de elección de las nuevas autoridades universitarias, ya que posteriormente a la toma de posesión, los mandos electos tienen la potestad, según la legislación universitaria, de nombrar sus equipos de trabajo. En relación con lo anterior, algunos de los encuestados expresaron que percibían que el instrumento en mención podría tener tendencias evaluativas de su liderazgo y no de investigación, como se les explicó, por lo que hubo resistencia significativa para brindar información;

En cuanto a la administración del instrumento “Visto por otros”, no se tuvo ningún inconveniente.

ii. Objetivo General:

Presentar la comprensión teórico-conceptual de los múltiples factores del liderazgo transformacional como incentivo para la formulación e implementación de un programa de formación sistematizado.

iii. Objetivos Específicos:

1. Detallar los múltiples factores que conforman el liderazgo transformacional.
2. Exponer las bases que fundamentan el liderazgo transformacional
3. Esbozar el impacto que genera en la organización el ejercicio del liderazgo transformacional.
4. Realizar una estimación en términos porcentuales del modelo preferencial en el marco del liderazgo transformacional en la Universidad de El Salvador.

² Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, , ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPTO DE PSICOLOGÍA. Anexo

I. Introducción

Las instituciones de educación superior son un modelo para la sociedad y como tales, tienen el compromiso moral de buscar la excelencia actualizada. En la Universidad de estudio, así como en todas las Universidades Estatales de la región Centroamericana, se hacen esfuerzos en la búsqueda de la excelencia a través de la investigación, la proyección social y la formación académica; sin embargo, la atención que se le ha prestado hasta ahora al liderazgo como proceso de formación del activo humano con funciones de autoridad, ha sido escasa.

Uno de los caminos que se podría emprender para este cometido y estar a tono con esta nueva era del conocimiento, podría ser "alinearse a las organizaciones que aprenden"³. Esto sería con miras al avance y a la transformación, no sólo intrínseca, sino social;

Para esto se requeriría realizar acciones periódicas de reajuste permanente no sólo de la renovación del diseño curricular, sino también de la redefinición de las estructuras, del estudio de su legislación y políticas, así como del desarrollo de su capital humano, tanto docente como administrativo y de apoyo, con miras a lograr una mejora integral y continua.

Una actitud de cambio difícilmente puede lograrse a través de la inercia o mediante órdenes o acuerdos directivos, sino adoptando una política comprometida de enseñanza-aprendizaje, de formación concertada y sostenida, dirigida tanto a la dirección como a los colaboradores de la institución.

La implementación de un proceso de compromiso, sustentado con "el querer hacer" de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, podría ser una

³ Alvin Toffler, La Tercer Ola, Edit. Plaza y Janés, Barcelona España, 1980.

estrategia apropiada; para tal fin, se podría iniciar con programas de sensibilización y toma de conciencia de cada individuo involucrado, haciendo converger la visión personal con la Visión coherente y concertada de la Institución.⁴

En muchas organizaciones muy a menudo se promulga la visión como edicto, siendo generalmente ajena a los colaboradores, aunque en la práctica son los mismos colaboradores los que tienen el potencial de construir o no esta Visión simultáneamente a su propia vida, ya que el vínculo del trabajo en la organización es lo que, no sólo los hace partícipes, sino integrantes de la misma.

El beneficio que este esfuerzo generaría al individuo, no necesariamente debe traducirse en retribución económica, sino que existen otros elementos que podrían ser tan o más necesarios para él, como son un clima de trabajo armonioso, la satisfacción personal y profesional, la efectividad que contribuye a ser respetado y reconocido por sus competencias, la motivación hacia el desarrollo personal y servicio a los demás, ¿y por qué no?, no sólo ser parte de sistema organizacional, sino sentirse parte y estar orgulloso de serlo.

De la misma manera, con la valoración que nace de la importancia de la función social y económica que tiene la organización, emergen la apreciación y fomento de políticas de acercamiento y consolidación entre los diferentes sectores, con miras a promover el respeto y la confianza entre profesionales, trabajadores administrativos, estudiantes y padres de familia.

En este contexto, los líderes ya no tendrían mayoritariamente atributos propios de liderazgo transaccional, sino competencias transformacionales y trascendentes en las funciones que realizan como facilitadores y gestores de las interacciones del sistema organizacional. Tendrían la capacidad de escuchar las opiniones de los

⁴ **Peter Senge**, [Organizaciones en Aprendizaje](http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/quinta/senge-pap.html) (Organizaciones Inteligentes). <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/quinta/senge-pap.html>, 24 de setiembre de 2007

empleados, estar abiertos a buscar la mejora en su calidad de vida, la aptitud de propiciar cambios estratégicos en la institución fomentando el desarrollo en todo el quehacer universitario y por ende, tendrían la habilidad de delegar el poder.

En síntesis, esta institución estatal forjadora de líderes, para emerger como le corresponde, necesita tejer y consolidar una nueva estructura, una estructura de aprendizaje coherente con este mundo globalizado.

“La capacidad para almacenar recuerdos compartidos, es la clave del éxito en la evolución del ser humano”⁵, frase que hace reflexionar sobre la imperativa necesidad de contar con programas de aprendizaje orientados hacia la práctica de un liderazgo que trascienda y tenga una visión clara del mañana, sumados a la implementación de programas de enseñanza-aprendizaje colectivo que faciliten el desarrollo actitudinal positivo del conglomerado incorporado a la organización, el desarrollo de las capacidades apropiadas a cada función y la penetración de la visión hacia el logro de metas colectivas que trasciendan a la suma individual, para lograr sinergia.

La implementación de una instancia que facilite la formación sistematizada de competencias proclives a facilitar la interacción de los líderes con sus colaboradores, como método de refuerzo para la consolidación sistemática del liderazgo transformacional, sería conveniente. Y de esta manera emprender la

⁵ Alvin Toffler, Su trilogía: el proceso de cambio en tres actos o La Futurología <http://www.multimedios.org/docs2/d000433/index.html#>, consultado 24 de septiembre de 2007.

⁵ Peter Senge, [Liderazgo en Organizaciones en Aprendizaje](http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/quinta/senge-pap.html), <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/quinta/senge-pap.html>, 24 de setiembre de 2007. IDEM

búsqueda del progreso de la organización a través de la superación, integración y participación directa de la gente, a fin de alcanzar los logros buscados.

Asimismo, estimular a los líderes y despertar en ellos la capacidad de reflexionar y cuestionar el hacer institucional, su rumbo e identificar el hábito que impulsa su avance. Hacerles ver que, implementando una comunicación abierta con la comunidad universitaria, podrían transmitir la comprensión de esta fuerza, para que también cada uno de individuos que pertenecen a la institución, la haga de su pertenencia. Con base en esto, efectuar los cambios sustanciales encaminados a la mejora continua.

La implementación de una política de aprendizaje que amalgame las aspiraciones de las personas pertenecientes a la institución, que contribuya a la formación de los líderes forjadores de futuros líderes, deberá ser nuestra contribución generacional.

II. Sobre el Liderazgo y su importancia

Se han realizado muchos estudios con base en las ciencias de la conducta, la administración, la economía y otras disciplinas para explicar y definir el liderazgo, también se han planteado modelos y teorías con miras a definir la conducta y personalidad de los líderes así como su importancia en las organizaciones, con la finalidad de conocer en dónde reside la efectividad "del líder", ya sea que se desenvuelva en lo social u organizacional.

Sin embargo, se puede decir que para cada persona que ha intentado definirlo, tiene un significado distinto, generalmente se rememoran sus rasgos personales, la influencia que ejercen sobre otros, su comportamiento, la forma de interrelacionarse con sus seguidores, las percepciones relacionadas con la legitimidad e influencia, etc.

Se cuenta con un sin fin de definiciones, simples y complejas, entre ellas, una de las más generales la ha dicho el profesor Rafael Alvira, Catedrático de la Universidad de Navarra⁶: "...podríamos decir que líder es aquel que conduce en Libertad a través del ejemplo".

También se podría mencionar otra definición aplicable según Stephen P. Robbins,⁷ "...Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas".

Todas las definiciones sobre liderazgo, mencionadas o no, tienen inherentes algunos aspectos que se refiere a que es un fenómeno social en el cual existe un dirigente como complemento a sus seguidores, quienes de alguna manera aceptan su influencia o autoridad en función de la consecución de un objetivo compartido.

Peter Senge⁸, describe al líder de una "organización Inteligente" diseñador, guía y maestro, con capacidad "...de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos", entendiendo como modelos mentales "...las imágenes, supuestos e historias que llevamos a la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo".

De lo anterior, se infiere que el liderazgo se da como un proceso en el cual el líder ejerce influencia sobre la conducta de otros a través de la persuasión y que la

⁶ Universidad de Navarra, IX Coloquio Internacional de Ética Empresarial y Económica, <http://64.233.167.104/search?q=cache:YHroRTXbsCwJ:www.ee-iese.com/76/76pdf/esnoticia3.pdf+nuria+chinchilla,+liderazgo+trascendente,+universidad+de+navarra&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=sv&client=firefox-a>

⁷ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª edic, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004, p314

⁸ PETER SENGE; "La Quinta Disciplina". Ed. Granika, Buenos Aires, 1993

capacidad de liderazgo depende de la cantidad de seguidores sobre los que influye y la intensidad de esta influencia sobre los mismos.

La organización requiere líderes apropiados, es más, es de suma importancia, ya que son éstos los que tienen la factibilidad de dirigir su equipo de trabajo, Escuela o Departamento, la Facultad, la Institución. Sin líderes ninguna organización puede sobrevivir.

Para la potenciación⁹ del líder organizacional, como premisa debe conocer a profundidad la organización con su cultura, su historia, así como todo sus sistemas; de la misma manera, el sector económico en el que labora su institución, el mercado, la competencia, las tecnologías y el producto que se ofrece; enmarcando la ubicación global del sector social en el que está situado.

El bagaje del líder debe ser amplio, su dedicación debe disociar al colectivo-seguidor, para tratar como individuo a cada uno de ellos; debe escuchar para saber lo que sus colaboradores desean y desarrollar su capacidad de proyección, así como tener una visión de futuro a corto y largo plazo.

De la misma manera sus relaciones tanto dentro de la organización como en el entorno en la que ésta se ubica, deben ser sólidas y cordiales.

Para que el líder "se sitúe en el lugar privilegiado", debe contar con un historial de honorabilidad personal y una amplia trayectoria profesional, poseer capacidad, habilidad y una inteligencia emocional desarrollada.

Otros atributos que caracterizan al líder son sus valores personales, de los que deben sobresalir entre otros, la honestidad, la integridad, el respeto, la

⁹ J. P. Kotter (1989): El factor liderazgo, Ediciones Díaz de Santos, Madrid

autenticidad, así como la capacidad para valorar la diversidad. Debe poseer confianza en sí mismo y la disposición de búsqueda para la realización de los objetivos propuestos; Facilidad para transmitir su energía y entusiasmo, siendo éstos, factores que irradian motivación a los demás.

La capacidad intelectual y de análisis debe ser por lo menos razonable, sobre todo de manera multidimensional y estratégica, así como la posesión de mucha vitalidad, enfocada al ejercicio del liderazgo, como medio para lograr los objetivos propuestos con la participación activa de los demás, ya que esta vitalidad -por sí sola, en caso de no ejercer el liderazgo- podría estar dedicada a otras muchas actividades.

Además de asociar las cualidades mencionadas con motivos, valores y habilidades básicas, un buen líder debe poseer inherentemente ética en todo su accionar y en la toma de decisiones.

No todos tienen el potencial para ejercer el liderazgo de amplio espectro, lógicamente algunas personas tienen dotes congénitas, otras han tenido la oportunidad de aprender de la experiencia desde la infancia a través de la adversidad, situación que en un principio puede doblegarlas, pero al rebasar las circunstancias negativas el resultado es el fortalecimiento del individuo. Zaleznik¹⁰ dice que existe una clase de líder que nace una vez y otra, que nace dos veces; esto es, en el sentido de que estos últimos habrán tenido una formación azarosa en diferentes aspectos en el transcurso de su vida, hasta situaciones dolorosas en algunos casos, pero una vez superadas refuerzan su carácter haciéndolos seguros de sí mismos y potenciando el liderazgo. Concluyen su pasado "inventándose a sí mismos", en tanto los que nacen una vez, los que "tienen un crecimiento de la

¹⁰ Abraham Zaleznik, Gerentes y Líderes, Revista: Harvard Business Review, <http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/gerentesylideres.htm>, September 27/ 2007

infancia a la adultez feliz", dice, "son inventados por las circunstancias". Este postulado de Zelenik, lo respalda la Teoría del Desafío de Arnold J. Toynbee¹¹.

El Dr. Joan Romeo i Bes¹², pregunta "¿Se hereda la personalidad y la conducta"?, después de realizar investigaciones al respecto nos dice: "No de forma estricta. Lo que se hereda son estructuras anatómicas y fisiológicas que servirán de soporte para los aprendizajes intelectuales y comportamentales. Es razonable inferir que lo que se hereda es un potencial, el cual se aprovecha más o menos con relación a los factores ambientales y procesos de aprendizaje. Si el ambiente es óptimo, el sujeto puede llegar a sus capacidades potenciales. Si el ambiente es nefasto, los "talentos" rendirán el mínimo, o no rendirán en absoluto".

En contraposición, en los años 50's, a través de John Watson e Ivan Pavlov de la Escuela Conductista, quienes publicaron su ponencia en la que afirman que los individuos pueden ser moldeados, debido a que nacen "como una hoja en blanco" y que "son las variables ambientales, en este caso analizadas como estímulos progresivamente asociados por condicionamiento a diferentes respuestas, los que van proporcionando a través del aprendizaje y modelando al recibir refuerzos positivos (recompensas) o negativos (estímulos), o simplemente extinguiéndose por la ausencia de refuerzo tras su ejecución"¹³. Ellos negaban las predisposiciones innatas, planteando una concepción reduccionista.

¹¹ Arnold J. Toynbee, Teoría del desafío http://es.wikipedia.org/wiki/Arnold_J._Toynbee, http://es.wikipedia.org/wiki/Choque_de_civilizaciones, 27 sept 2007.

¹² Dr. Joan Romeo i Bes, Desarrollo de la Conducta, Gabinete médico-psicológico, <http://www.drromeu.net/desarrol.htm>, 29 de sept.2007.

¹³ Clifford T. Morgan, Introducción a la Psicología, Cap.VII, 1972, Aguilar SA de ediciones, Juan bravo, Madrid, segunda reimpresión. Edición original mcgraww-hill book 1961 Adolescencia, http://209.85.165.104/search?q=cache:6JUF_rja1kcJ:home.coqui.net/vhbaske/monografias/adolescencia.htm+predisposicion+al+lideazgo,+John+wtson&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=sv&client=firefox-a, 16 de septiembre de 2007.

A pesar de que no todos tienen el potencial para ser grandes líderes, en algunos momentos de la vida cada individuo ha ejercido el liderazgo en algún grado, dependiendo del número de personas sobre las cuales él ha influido y de la intensidad que ha tenido ese influjo. Esto podría haberse valorado o medido a través de la aceptación o grado de compromiso de los "seguidores", de su actitud de aceptación-resistencia o hasta de su rechazo.

Lo que significa que no siempre se es seguidor o colaborador, más bien el liderazgo podría ser visualizado como un fenómeno inherente en el ser humano. Generalmente cada persona lo ejerce en diferente intensidad e intervalos, existiendo la posibilidad de desarrollarlo a través de las circunstancias, la formación continua y la tenacidad, tomando también en cuenta la interrelación de la herencia individual y el entorno al que ha estado expuesto.

III. Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional

Visualizando el liderazgo como proceso de atribución¹⁴, nos situamos frente a los colaboradores: ¿Cómo reconocen los seguidores al líder y qué es lo que ellos valoran de éste? Alicia Eva Kaufmann Hahn, en un estudio realizado en España, contrastado con las investigaciones hechas en Estados Unidos por James Kouzes y Posner¹⁵, y retomados por Bass¹⁶, nos presentan las prácticas y compromisos que tiene el líder ante sus colaboradores:

¹⁴ [Dr. José Antonio García Higuera](http://www.cop.es/colegiados/m-00451/control.html#_Toc427384762), **"La suposición de que los individuos buscan activamente descubrir por qué los sucesos ocurren"** El control en psicología, Atribución http://www.cop.es/colegiados/m-00451/control.html#_Toc427384762 - RELACIÓN ENTRE VARIABLES COGNITIVO- EMOCIONALES Y RENDIMIENTO ACADÉMICO: UN ESTUDIO CON UNIVERSITARIOS, RAQUEL DE LA PEZA CASARES* Y EMILIO GARCÍA GARCÍA, http://www.fedap.es/iberPsicologia/iberpsi10/congreso_lisboa/peza/peza.htm, 14 de septiembre de 2007

¹⁵ Entre las Teorías transformacionales, Jim Kouzes y Barry Posner, investigan a través de análisis de casos y encuestas, encontrando cinco prácticas a través de las cuales los líderes tienen grandes logros: 1. Desafían los procesos, los innovan, los mejoran, los cambian, corriendo riesgos para desarrollarse o aprender de ellos. 2. Inspiran a sus seguidores con una visión que la comparten, apelando a intereses, esperanzas, valores y sueños mutuos; 3. Habilitan a los demás para que actúen, brindando confianza, fortaleciendo a los individuos a través de la habilitación de competencias, delegándole tareas delicadas, les ofrecen la posibilidad de elegir y apoyo; 4. Modelan el camino, actúan como un ejemplo a seguir, buscan constantemente conseguir pequeños triunfos que promuevan el progreso y la motivación; 5. Dan aliento, reconocen la

En "los Diez compromisos del liderazgo", Kaufmann nos menciona cinco prácticas y diez compromisos del líder. Las prácticas en resumen, las enuncia de la siguiente manera: desafían el proceso, inspiran una visión compartida, facilitan para que otros tomen iniciativa, avanzan "creando" el camino y desarrollan la parte emocional (cuadro 1-anexo)

Así mismo presenta las características que según estos estudiosos¹⁷, los seguidores esperan del líder. En primer lugar, los seguidores pretenden el valor honestidad, que encabeza la lista, o sea que quieren que su líder tenga "consistencia entre lo que dice y lo que hace"; en segundo lugar quieren un líder con la capacidad prospectiva de proyectarse o visión de futuro, saber que quien los dirige, lo hace hacia una dirección preconcebida, clara; también esperan a alguien intuitivo, competente y justo; esperan apoyo del líder tanto moral como práctico; así como las cualidades de ser visionario e inteligente. (cuadro2- anexo)

En 1978 James McGregor Burns, en su libro "Leadership" concibe el concepto de líder transformacional; en 1985 Bennis y Nanus lo retoman, lo amplían y Sergiovanni lo aplica en el campo educativo en 1990-91. Por consiguiente, Burns afirma que el liderazgo transformador se produce cuando "varios individuos en acuerdo (líderes y seguidores), elevándose mutuamente la moral y motivación, fusionando sus intereses se respaldan para conseguir un propósito"¹⁸.

contribución de cada colaborador comunicándose y celebrándolo con el equipo. Jim Kouzes y Barry Posner, "El Desafío del Liderazgo, Edit.Granica, Barcelona, España, 1992 pag 58-75

¹⁶ Alicia E.Kaufann, Liderazgo Transformador y Formación Continua, Centro de Investigaciones Sociológicas, (CUADRO 1 Y CUADRO 2)http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_077_078_10.pdf, 16 de Septiembre de 2007.

¹⁷ Opus. Cit.

¹⁸ Nidia Cohen, "Liderazgo Transformador", Programa Doctoral, Recinto de Río de Piedras, Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, Puerto Rico, dic. 1997

Hampton dice Isabel Ramos,¹⁹ amplía a Burns e introduce la Misión Institucional en el Liderazgo. Dice que la Misión colabora a convertir "esta institución impersonalizada", conformada por individuos con intereses dispersos, en un grupo de individuos comprometidos a la consecución del mismo objetivo, identificándose mutuamente con la institución y percibiendo su trabajo como algo significativo para sus vidas, de allí que afirma sobre las organizaciones lideradas efectivamente "... son instituciones que tienen personalidad y tienen una meta", considera la Misión Institucional como el enunciado de la razón de ser de ésta, la cual identifica su función, carácter y filosofía ante la sociedad.

Con esto, los líderes contribuyen a que sus seguidores logren identificarse con la organización, distinguiéndola entre las demás, individualizándola, haciéndola única y especial, considerándose ellos parte de la misma.

El líder transformador fortalece en sus colaboradores los niveles más altos del ser, de dar y necesitar; el estímulo del líder, (que se convierte en un modelo a imitar), despierta la necesidad de "dejar huellas" importantes en los otros, en una búsqueda de autorrealización, dejando de lado sus propios intereses. Aquí el seguidor engrandece su trabajo ubicándolo en el rango del compromiso, más que por una recompensa, relacionándolo con intereses más profundos.

Además de la estimulación intelectual, da oportunidad para que el colaborador tome el poder²⁰, y al concederlo manifiesta una preocupación auténtica por sus colaboradores.

¹⁹Isabel Ramos, Ph.D., Estilo de liderazgo preferido por los maestros de la Escuela de la Comunidad del nivel elemental del Distrito Escolar de Vega Baja, Cuaderno de Investigación en la Educación
Número 11, diciembre 1997 http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf, 29 septiembre de 2007.

²⁰ Este poder que el líder cede a sus colaboradores, puede ser otorgado porcentualmente y en cascada, produciendo sinergia, lo cual se convierte para la Institución en una ventaja competitiva.

Aplica estrategias transaccionales como recompensas y beneficios, considerando los intereses y anhelos personales de sus colaboradores como legítimos, siempre y cuando estén enmarcados con la Visión propuesta por el líder.

Así mismo los líderes estimulan la autoestima de sus seguidores, despertando sus respuestas emocionales, incitando a la modificación de su conducta cuando existe resistencia evidente a su dirección, permitiendo de esta manera un proceso de comunicación.

Edward Thorndike (1920),²¹ conceptualizó el término Inteligencia Emocional, como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

En 1995 Daniel Goleman²² define inteligencia emocional (Inteligencia Interpersonal - Inteligencia Intrapersonal), como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos", afirma que este tipo de inteligencia es complementaria a la inteligencia académica, ya que "está relacionada armónicamente en el cerebro, con los centros intelectuales y centros emocionales, ubicados en la región subcortical y el área del neocortex", respectivamente. Goleman se sustenta, en los estudios realizados por el Psicólogo de Harvard, Howard Gardner y su modelo denominado "Inteligencias múltiples".²³ (Anexo - cuadro 3)

²¹ Curso Inteligencia emocional, <http://www.laprofe.com/NuevoCurso/IE02.htm>, 29 septiembre de 2007.

²² Daniel Goleman, "Working with Emotional Intelligence", Edit. Kairós, S.A., Barcelona España, 1998.

²³ http://www.cyberhigh.fcoe.k12.ca.us/PASS_Program/methodology/Metodolog%C3%ADa%20Espa%C3%B1ol/Inteligencias%20M%C3%BAltiples.htm octubre 2007.

En su libro afirma que la Inteligencia Emocional en cada persona tiene implicaciones importantes en sus relaciones sociales; cada individuo establece prioridades en relación con sus sentimientos y en la proyección hacia el futuro, con miras a rebasar los sentimientos negativos, los cuales podría llevarlo hacia la depresión y la ansiedad.

Dice que la Inteligencia Emocional es un conjunto de capacidades en el individuo, aplicables al control propio de sus emociones, capacidad de percibir las de los demás, capacidad de manejar las suyas para facilitar sus pensamientos y razonamiento, así como su comprensión. Nos afirma que de acuerdo con investigaciones, la gente no puede separar esencialmente la emoción del razonamiento.

La Inteligencia Emocional (IE), tiene cinco funciones que se refuerzan entre sí:

1. Recepción, es todo estímulo que percibimos a través de nuestros sentidos.
2. Retención, es el almacenaje de recuerdos y capacidad de acceder a ellos, memoria.
3. Análisis, es la capacidad de procesar información, así como el reconocimiento de patrones o muestras.
4. Emisión, es el acto creativo o comunicación, incluyendo el pensamiento.
5. Control, la cual se requiere para todas las funciones físicas y mentales.

Existe un refuerzo mutuo entre estos cinco principios, de tal manera que si en el individuo hay motivación, se produce una mejor recepción de información, si éste es concordante con las funciones cerebrales. Después de recibir los datos en forma eficiente, se facilita su retención y posterior análisis. Así mismo, la capacidad analítica de datos en el individuo facilita la capacidad de asociación y retención de los mismos; esta competencia de análisis, estará influenciada por la capacidad de recibir y retener información.

Los principios de recepción, retención y análisis convergen con la comunicación de la información, que se traduce en la expresión mediante el discurso, los gestos, los mapas mentales u otro medio.

El control se produce en la actividad general del cerebro, la cual afecta en el individuo sus funciones físicas y mentales (actitud, salud en general, etc).

Los aspectos intelectuales y cognoscitivos son muy importantes para ejercer el liderazgo sin embargo, el componente emocional es estratégico, ya que unido a las cinco funciones mencionadas, satisface las necesidades emocionales de los seguidores.

El componente emocional contribuye a incentivar el desarrollo del desempeño y a la vez proporciona motivación para el logro de la efectividad. Esta satisfacción de necesidades que el líder proporciona a los demás, se traduce en la capacidad de entender al colaborador, reconocer su esfuerzo y los resultados de este esfuerzo a través de la comunicación. Al respecto, Goleman²⁴ dice que se pueden conocer de las competencias emocionales de un jefe, dependiendo del aprovechamiento o subutilización del talento humano a su cargo, estas competencias pueden resumirse en conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Es importante para el líder conocer sus recursos, capacidades y limitaciones internas, o sea, tener una clara valoración de sí mismo. Goleman cita un estudio de Kaplan²⁵ realizado con cuarenta y dos ejecutivos que después de alcanzar el éxito, decrecieron debido a la falta de autoconocimiento, la presencia de factores como: ambición ciega, objetivos poco realistas, esfuerzos desmedidos, intromisión, sed de poder o de beneficios propios, necesidad insaciable de reconocimiento, preocupación por las apariencias y necesidad de parecer perfecto.

²⁴ Daniel Goleman, La Práctica de la Inteligencia Emocional, Editorial Kairós, S.A., Barcelona España, 1998

²⁵ Dr. Robert E. Kaplan

Las competencias que se requieren en el contexto laboral, pueden ser desarrolladas e incluso, ser aprendidas y posteriormente convertidas en hábitos. Goleman citando a Mathew Juechter, presidente American Society for Training and Development²⁶ quien dice que, la inteligencia emocional destacada en "los verdaderos líderes, se manifiesta en la toma de decisiones, en saber lo que es importante para la organización y alcanzar los objetivos propuestos granjeándose el apoyo y la colaboración de los demás"; de la misma manera, él (Goleman), después de realizar estudios con miles de trabajadores, ha concluido que del universo de competencias de un gerente exitoso en dos terceras partes se deben a la inteligencia emocional y en el caso de los líderes destacados, las competencias emocionales alcanzan el 80% del total, confirmándolo las investigaciones de Ruth Jacobs y Eei Chen, investigadores del Grupo Hay/McBer en Boston²⁷.

El líder transformador debe tener la capacidad de movilizar a sus colaboradores a través del entusiasmo, debido a que ellos se sienten emocional e intelectualmente estimulados al acoplar su visión. Por tanto el paladín no necesita "ordenar o dirigir", sino que inspirar a sus colaboradores.

Alimenta las emociones y demanda los valores potenciales en los individuos, al promover un cambio organizado. De esta manera el trabajo se convierte para los demás en un compromiso que, al compartir una identidad considerada valiosa se vuelve en una afirmación moral, dejando en gran medida a un lado las metas personales que podrían haber consistido en una gratificación, en una retribución cuantificable o en la espera de un ascenso.

El seguidor tiende a imitar al líder, por tanto éste es "clave en el clima emocional de la organización"; en relación con esto, Lou Gerstner, Director General de la IBM

²⁶ Daniel Goleman, La Práctica de la Inteligencia Emocional, Editorial Kairós, S.A., Barcelona España, 1998

²⁷ Inteligencia Emocional, <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/lainteligenciaemocionalylaexcelencia.htm>, 04 de Octubre de 2007

dice- citado por Goleman²⁸, "...porque, en definitiva, las personas participan -(en la organización)-, no sólo con las mentes, sino con los corazones y sus vísceras".

Bass, según Burns, afirma que se puede medir la efectividad de un líder transformador a través de sus colaboradores, de acuerdo con la admiración, confianza, respeto y una actitud positiva de continuar realizando la tarea propuesta; logrando a través de la presencia de carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada, Visión y capacidad para motivar.

Este influjo que el líder ejerce a través de: el carisma que es la capacidad de evocar en los colaboradores emociones fuertes y un real sentimiento de identificación; la estimulación intelectual, que incrementa la toma de conciencia de sus colaboradores, proponiéndoles la visualización de las cosas desde otras perspectivas; la consideración individualizada que comprende el apoyo, el estímulo y el fomento hacia el desarrollo personal. La visión implica la capacidad de crear o reformular la misión institucional con base en los objetivos organizacionales; y la irradiación de energía suficiente para motivar hacia la consecución de esa visión.

El líder transformacional se diferencia de otros estilos, en especial del líder carismático, porque comparte su poder con los demás, sabiendo que aunque otro brille, él no deja de brillar. Otra característica relevante del líder transformacional, es que provoca sentimientos positivos en unos, pero en algunas oportunidades, negativos en otros.

Birgitta Wistrand²⁹ habla de la "incontinencia emocional", refiriéndose al alcance de influir que tiene el líder, y cuando éste presenta emociones destructivas, afecta de esta manera a toda la organización, socavando el ánimo y abriendo brecha para fomentar actitudes de ansiedad, enojo y depresión, lo cual afecta

²⁸ Opus. Cit.

²⁹ <http://www.linkedin.com/pub/3/992/1A6>, 16 de agosto de 2007.

medularmente a nivel organizacional. Lo contrario se produce cuando el líder presenta emociones y actitudes positivas.

Las emociones son inherentes al ser humano, son estados afectivos y de expresión que inclusive pueden crear consecuencias, tanto positivas como negativas en la vida del individuo en sus diferentes áreas, salud física, salud mental y espiritual.

El impacto de las emociones negativas puede ser extremadamente contraproducente para el subalterno, afligiéndolo e inclusive promoviendo y manteniendo estados de enfermedad a través de conexiones psiconeuroinmunológicas³⁰, como son la ira, la depresión, la ansiedad y la negación.

En cuanto a la ira, cuyo proceso abarca la desconfianza hacia el entorno cercano, el sentimiento de rabia o ira en sí, que se manifiesta en conductas expresivas como gritar, agredir, tirar objetos, etc; la depresión o tristeza conlleva una visión negativa del propio sujeto, del entorno y su futuro, afectando aún la restauración física; la ansiedad, se traduce en una preocupación obsesiva de todos los acontecimientos de la vida; y la negación o represión no permite al individuo tomar conciencia, ni expresar sobre lo que le causa dolor emocional o molestia, afectando en menor o mayor grado su salud integral, según la revista en mención. De alguna manera es natural que en algún momento todos los individuos experimenten estas emociones, siempre y cuando aprendan a manejarlas a través del autocontrol en las diferentes situaciones, aplicando y practicando pensamientos y sentimientos saludables a través de la inteligencia emocional.

Un líder con inteligencia emocional es un líder carismático, posee claridad en sus emociones, capacidad para expresarlas a los demás, siendo generalmente un

³⁰ Revista Electrónica de Emoción y Motivación, Vol IX, N° 23 y 24
<http://reme.uji.es/articulos/numero23/article3/texto.html> septiembre 2007.

emisor y no un receptor de las mismas. Este líder se caracteriza por el valor de la sinceridad, y esta autenticidad es lo que lo diferencia del líder manipulador.

Cabe mencionar que el liderazgo no puede ser siempre "amabilidad pura", en ocasiones se tendrá que actuar con energía y rectitud, porque existen situaciones en las que no se puede actuar a través de la persuasión o el consenso, sino que se debe hacer acopio de la autoridad; en caso contrario, estaría actuando con negligencia. En este contexto se tiene que actuar con equilibrio para no sobrepasarse al lindero del autoritarismo. La clave podría estar en tener bien definidas las reglas desde el inicio.

Burns³¹, detalla algunas características del líder transformador, más tarde lo amplía Bernard E. Bass (1995):

- Los líderes y sus seguidores se ayudan mutuamente sobre la base de la motivación.
- Tienen un sustento moral entre ambas partes elevando el nivel de la conducta humana.
- El líder se convierte en un ser creativo, en búsqueda de caminos nuevos.
- Se convierte a los ojos de sus colaboradores en una persona que inspira, que moviliza, que enaltece...

El liderazgo transformador se sustenta en una buena medida sobre la inteligencia emocional, tanto en la de él mismo como en la de sus colaboradores, apoyándose esencialmente en características como las excelentes relaciones interpersonales,

³¹ James Mc Gregor Burns, Model o Transactional and Transformational Leaders, http://business.nmsu.edu/%7Edboje/teaching/338/transformational_leadership.htm#burns, 30 de septiembre de 2007.

James Mc Gregor Burns, "Leadership", Harper y Row, Nueva Cork, 1978.

la empatía, el autocontrol o regulación emocional, el autoconocimiento, convirtiéndose en una relación que se retroalimenta.

Para incrementar estas competencias, la formación continua fomentaría el crecimiento del activo humano de la institución, mejorando no sólo el liderazgo, sino ayudando a la colectividad institucional a desarrollar su inteligencia emocional.

El Liderazgo transformacional en lugar de ejercer exclusivamente influencia en los seguidores, su enfoque medular lo hace a través del ejercicio de significados, como son la visión, el compromiso, la cultura³², lo que incide como significantes en el cambio de los sentimientos, actitudes y creencias de sus colaboradores;

Esto alcanza e influencia la innovación de la cultura organizacional, logrando trascender los intereses de los colaboradores. Es un Liderazgo de índole moral, tanto para los seguidores como para el líder, eleva las aspiraciones éticas y el comportamiento de los individuos.

En esta correspondencia también se aplica la Teoría de las relaciones de intercambio³³, que se enumeran en Motivación Extrínseca Económica, Motivación Intrínseca de Trabajo y Motivación Trascendente de Contribución. Estas relaciones pueden ser asimétricas entre el líder y sus seguidores, visualizándose “desde el punto de vista del colaborador, en la interrelación con el líder”. Aquí, el tipo de influencia que ejerce el líder, depende de lo que espera o busca el colaborador, “se subordina a la relación de intercambio”. El Liderazgo transaccional incluye como soporte el intercambio económico o material, responde a los intereses de los subalternos, si ellos responden con trabajo. Otorga recompensas por esfuerzo.

³² Todo esto necesariamente tiene que ser de una manera compartida

³³ <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>

El líder transformador hace énfasis en un intercambio de tipo social, el cual se puede deber a "la responsabilidad que el colaborador ha asumido para contribuir con la organización (intercambio de contribución) -pero también-, al atractivo que ejerce la relación sobre el colaborador (intercambio de trabajo)", este estilo de liderazgo recurre asimismo a estrategias del liderazgo transaccional como son las "recompensas y beneficios", sin embargo, según Bass citado por Pablo Cardona³⁴ afirma "el líder transformador logra mejores resultados y mayor motivación".

Cuando las relaciones se basan únicamente en el intercambio de trabajo, el líder procurará persuadir al colaborador para que lo realice, presentando el trabajo de una manera atractiva. Cuando el intercambio es de contribución, además de presentar en algunas ocasiones atractivo el trabajo, el dirigente recurrirá a la responsabilidad del trabajador, exaltando la importancia que tiene esta labor para la institución.

Cabe mencionar que tanto en el liderazgo transaccional, en el transformador como en el liderazgo trascendente³⁵, es el líder el que marca la pauta y contribuye en la respuesta del colaborador entablando una relación de "influencia dinámica"³⁶. De los tres, el que ofrece mayor valor agregado es el Liderazgo Trascendente o de Contribución.

³⁴Pablo Cardona, Liderazgo Relacional, Documento de Investigación 412, Universidad de Navarra, España, <http://www.eje.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/04%20Liderazgo/Liderazgo%20y%20desarrollo%20motivacional.pdf> septiembre 2007.

³⁵ Que se define básicamente como la relación de influencia de contribución, o sea que el colaborador interactúa con el Líder por motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. Este modelo se manifiesta más en los líderes sociales, que en los organizacionales.

³⁶ Profesora Verónica De Lucca, Universidad de Los Andes, www.uandes.cl/dinamicas/Liderazgo%20Femenino%201.ppt octubre 2007.

IV. Un acercamiento a la preferencia del modelo de liderazgo en la Universidad Estatal.

Se realizó un sondeo investigativo sobre el Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership FRL) en la Institución de Educación Superior que nos ocupa, recogiendo supuestos cotidianos, individuales y subjetivos a través del instrumento suministrado³⁷, penetrando de esta manera a niveles de abstracción analítica sobre el tema en cuestión, a sabiendas que este es un ejercicio no lineal complejo.

Burns plantea, dice el Dr. Mendoza Martínez,³⁸ que a través de su estudio ha concluido que los dirigentes ejercen estilos de liderazgo tanto transaccional, como transformacional. "El líder transaccional motiva a sus seguidores para lograr lo que éste espera de ellos, el líder transformacional inspira a sus seguidores para alcanzar más de lo esperado." Éstos generalmente, suelen presentar patrones conductuales que combinan factores de diversos tipos de liderazgo.

Burns plantea el liderazgo transaccional y transformacional de manera continuada y opuesta, reconfirmándolo Bernard E. Bass y Bruce Avolio,³⁹ quienes amplían la relación de intercambio entre colaborador y dirigente a una relación de costo – beneficio.

³⁷ Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa Cuestionario Multifactorial de Liderazgo ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPTO DE PSICOLOGÍA. ENERO 2004, julio-agosto 2007.

³⁸ Ignacio Alejandro Mendoza Martínez, "Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional, octubre 2005. Tesis para obtener el Grado de Doctor. Octubre 2007

³⁹ Marilyn J. Bugenhagen, ANTECEDENTS OF TRANSACTIONAL, TRANSFORMATIONAL, AND SERVANT LEADERSHIP: A CONSTRUCTIVE-DEVELOPMENT THEORY APPROACH University of Nebraska – Lincoln, <http://209.85.165.104/u/UNL1?q=cache:sWokfBbmIJ:digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi%3Farticle%3D1001%26context%3Dagledciiss+Bernard+Bass&hl=es&ct=clnk&cd=7&ie=UTF-8>, agosto 2007

Juntos proponen el modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership FRL), que contiene los elementos que conforman el Liderazgo Transformador y el Transaccional.

En este enfoque, el estilo del líder está asociado con el esfuerzo extra en el desempeño, la satisfacción del individuo- equipo de trabajo- y la efectividad. El MLQ Forma 5X Corta, traducido y adaptado al contexto Latinoamericano⁴⁰, como se muestra en la Tabla N° 4, se conforma de Subescalas: Liderazgo Transformacional: Carisma, Influencia Idealizada. Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual y Estimulación Intelectual; Liderazgo Transaccional: Consideración individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa (Liderazgo Correctivo Evitador), Dirección por Excepción Pasiva (Liderazgo Evitador Complaciente); Laissez Faire (Ausencia de liderazgo).

El sondeo se dividió en dos etapas: En la primera se distribuyeron 165 instrumentos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo “Se ve a sí mismo” entre autoridades y Jefes de Departamento y Escuela, de las diferentes Facultades y Oficinas Centrales, de los cuales solamente lo completaron el 40.6%, de este Sub Universo, el 28% son féminas y el 71.64% son del género masculino. Aleatoriamente se extrajeron 14 líderes y relacionando con su liderazgo, se administró a tres colaboradores de cada uno de ellos el cuestionario Full Range Leadership FRL, MLQ Forma 5X Corta, “Visto por otros”.

Los dos instrumentos constan de 82 preguntas las cuales contienen las dimensiones contenidas en la tabla N° 5, la ponderación otorgada a cada ítem es de cero a cuatro.

⁴⁰Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa Versión Chilena, ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE BERNARD BASS Y BRUCE A. VOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO, UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPTO DE PSICOLOGÍA. ENERO 2004

Esta preferencia obtenida, concebida como la fuerza que impulsa el fenómeno hacia un fin o lugar, se visualiza en términos generales como la práctica generalizada del proceso de liderazgo que se consolida en la Tabla N° 6. Estos datos nos dan una idea de como el líder se ve a sí mismo y como lo califican sus colaboradores.

Se obtuvo la siguiente información: el 43% de los líderes de la muestra, se ven a sí mismos como Transformacionales, mientras que solamente el 15% de los colaboradores visualizan el liderazgo con este estilo; el 50% de los líderes se consideran transaccionales, mientras que el 14 % de los colaboradores que opinaron los consideran también transaccionales; el 7% de los líderes creen que ejercen un liderazgo por Excepción Activa o Liderazgo Correctivo Evitador, mientras que el 57% de los colaboradores los consideran líderes Correctivo Evitadores; el 7% de los colaboradores opinan estar bajo la influencia de un líder por Excepción Pasiva o Líder Complaciente y el 7% de los colaboradores restantes opinan que su jefe no ejerce liderazgo.

Las dimensiones de Liderazgo que conforma el modelo de Bernard Bass y Bruce Avolio, se describen a continuación:

El Liderazgo transformacional está conformado por atributos, aptitudes y actitudes, el cual condensa en el líder su carisma, la influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual.

Los datos obtenidos reflejan que un porcentaje significativo del 43% de los líderes encuestados se visualizan a sí mismos como transformacionales; en tanto, sus colaboradores no tienen una apreciación compartida, ya que solamente el 15% consideran a sus jefaturas transformacionales, lo que nos sugiere que estos líderes discurren que están conduciendo óptimamente; esta valoración, contrastada con el porcentaje de los colaboradores que difiere de ellos, es significativa.

Los componentes del liderazgo transformacional se describen:

1. *El Carisma*, está referido a la capacidad que tiene el líder de acoplar la visión y estimular con su energía la devoción en sus colaboradores. La autoconfianza del líder y su manejo personal incentivan en los demás el desarrollo del respeto y la fidelidad hacia él o ella.

El término Carisma fue utilizado por Max Weber quien "considera que el carisma es capaz de cambiar la historia". Shils lo subrayó como un elemento de orden medular en las sociedades. Consecuentemente Caballini considera que en Occidente se necesitan democracias con liderazgo personal, que fomenten la relación de confianza entre el caudillo y sus seguidores.⁴¹

Resulta muy importante considerar como se desarrolla la personalidad carismática, las claves de este tipo de personalidad y el impacto que produce en el liderazgo.

Weber habla de la autoridad, dice que "se diferencia del poder coercitivo y del liderazgo, basado en la capacidad de influir..."⁴², argumenta que ésta puede estar fundamentada en la racionalidad, la tradición y el carisma. Esta última está influida por el líder como modelo, digno de imitar.

Los líderes carismáticos motivan e inspiran a sus colaboradores, muestran sus convicciones, toma posiciones y recurren a la emoción para dirigirse a sus subalternos; allanan el camino hacia la visión y misión e inspiran orgullo.

⁴¹ Blanca Deusdad Ayala, *El Carisma Político en la Teoría Sociológica*, Tesis, Depto Teoría Sociológica, Universidad de Barcelona. http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/ octubre-2007.

⁴² Estudios de Filosofía/Historia/Letras. http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_3.html- octubre 2007

El líder carismático presenta "dos caras de una misma moneda", por un lado los atributos como líder y por otro lado, su conducta; a partir de esa visualización, Bass diferencia dos formas de liderazgo carismático:

- 1.1 *Influencia Idealizada Atribuida -atributo- (IIA)*: Es la aptitud que posee de un líder para influir en los demás su visión y misión, ganándose el respeto y la confianza de los demás. Su conducta moral y ética está bien plantada, lo que abona a su prestigio.
- 1.2 *Influencia Idealizada Conductual-conducta-*. Su quehacer, su ética y su sólida moral, consiguen la admiración y el acatamiento de sus colaboradores, influenciándolos con su optimismo hacia la consecución de los objetivos organizacionales, estableciendo pautas de identificación sólidas.
2. *Inspiración Motivacional*. El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la Visión.
3. *Estimulación Intelectual*. Se refiere a la competencia con la que cuenta el líder en el tratamiento para la resolución de problemas y la capacidad de fragmentar la realidad en el tiempo, con miras a reiniciar nuevos rumbos.

Bass y Avolio dicen, nos comenta el Dr. Mendoza Martínez⁴³ "estimula a los seguidores proporcionándoles un flujo de nuevas ideas para desvanecer los paradigmas antiguos, y de esta manera dan paso a la reformulación no sólo de las

⁴³ Ignacio Alejandro Mendoza Martínez, "Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional, octubre 2005. Tesis para obtener el Grado de Doctor. Consultado Octubre 2007

ideas, sino la forma de hacer las cosas, proponiendo nuevas metodologías”. Afirma el Dr. Mendoza Martínez, sobre el pensamiento de Yammarino y Bass: “despeja en la mente de sus colaboradores una nueva forma de comprender los problemas, de desarrollar la imaginación y por tanto de pensar, brindándole su reconocimiento por aceptación de las nuevas creencias y valores efectuados”.

La Estimulación Intelectual se hace visible en los colaboradores, cuando se manifiesta la nueva conceptualización en el análisis y manejo de los problemas que enfrentan, sobre todo por las soluciones que proponen.

La Estimulación Intelectual influye en el desarrollo de otros tipos de inteligencia, en la creatividad, la lógica y la resolución de problemas. Debate “viejas las costumbres”, busca la innovación.

4.Consideración individual. El líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intencionalidad de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor.

El líder conoce a cada uno de sus colaboradores y funge como facilitador, relacionando las necesidades de ellos con las de la organización.

La consideración individual dirige, sugiere y trata a cada individuo de alguna manera personalmente, favoreciendo al desarrollo potencial de cada uno.

En la década de los años 80, los diferentes estudiosos del tema plantearon estrategias y características del liderazgo transformacional, en 1985 Bennis y Nanus utilizaron apelativos tales como “atención mediante la visión”, Sentido mediante la comunicación”, Confianza mediante el psicoposicionamiento”, “despliegue del Yo”; Bernard Bass destacó: “Atractivo, Inspiración, Estimulación Intelectual, Consideración Personalizadas”; En 1986 Tichy y Tushman ponderaban “Reconocer la necesidad de revitalización, Crear una nueva visión,

Modelar el modo”; en 1987 Koysez y Postner resaltaban “estimular el proceso, inspirar una visión compartida, capacitar a otros para que actúen, mostrar el modo, estimular los sentimientos; y en 1989 Naddler y Tushman señalaban: Reconocer la necesidad de revitalización, crear una nueva visión, modelar el modo”; así también Conger lo identificó de la siguiente manera: “Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual, comunicar visión, fomentar la confianza, mostrar los medios para lograr la visión”⁴⁴

4. *El Liderazgo Transaccional.* En los datos en cuestión el 50% de los líderes se autoconsidera transaccional, mientras que el 14% de los colaboradores los catalogan de esta manera.

Este tipo de liderazgo se lleva acabo cuando el líder "intercambia" remuneraciones por rendimiento en el trabajo o sea, conviniendo el quehacer tanto del líder como el del colaborador, éste para obtener la recompensa –material o de otra índole- o evitar alguna sanción posible⁴⁵. Esta relación está caracterizada por la presencia de un "costo-beneficio"⁴⁶ para ambas partes.

Generalmente se produce cuando las relaciones entre ambos están débiles en las áreas satisfacción, motivación y dirección. Los colaboradores serán motivados hacia los objetivos institucionales y al autodesarrollo con miras a la aplicación inmediata en el trabajo, a través del intercambio.

⁴⁴ Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa Versión Chilena, ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE BERNARD BASS Y BRUCE A. VOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO, UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPTO DE PSICOLOGÍA. ENERO 2004

⁴⁵ Que podría estar estipulada en el contrato, reglamento o legislación laboral.

⁴⁶ Ignacio Alejandro Mendoza Martínez, "Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional, octubre 2005. Tesis para obtener el Grado de Doctor. Consultado Octubre 2007

Bass (1990), de acuerdo a Zavala y Vega⁴⁷, la actuación se concentra en tres actitudes medulares:

- a. Tanto el Líder como el colaborador distinguen que el otro tiene la posibilidad para compensar la satisfacción de sus necesidades y/o la realización de una tarea.
- b. El líder con franqueza aclara al colaborador sobre lo que debe hacer para obtener la recompensa que satisfaga sus necesidades, ésta puede ser material o económica. Si el colaborador no cumple, el líder realizará una acción correctiva que podría conllevar una sanción;
- c. Al cumplir el colaborador con el desempeño acordado con el líder, recibe una recompensa o evita la sanción de manera circunstancial o contingente.

El Liderazgo Transaccional refuerza motivacionalmente a sus colaboradores a través de dos formas:

Modelo de Liderazgo Dirección por Excepción Activa (Correctivo Evitador/Reforzamiento Contingente o Recompensa contingente - eventual): Este modelo muestra el porcentaje más alto con el 57%, desde el punto de vista de los colaboradores, mientras que desde el punto de vista de los líderes, sólo el 7% se considera correctivo evitador.

- A. Los individuos que ejercen liderazgo por excepción activa o correctivo evitador, recompensan a sus subalternos estimulando en ellos la aceptación del trabajo que se les ha asignado. Los seguidores responden acatando las instrucciones del líder con la finalidad de obtener la o las recompensas ofrecidas. Si se obtienen los logros que el líder espera en el trabajo de sus subalternos, éstos reciben las recompensas materiales esperadas y por ende,

⁴⁷ Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa Versión Chilena, ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE BERNARD BASS Y BRUCE A. VOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO, UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPTO DE PSICOLOGÍA. ENERO 2004

satisfacción y estimulación en su autoestima. Puede ser concediéndoles bonos, otorgándoles aumento salarial, recomendándolo para ser promocionado, facilitándoles tiempo compensatorio, ofreciéndole una felicitación personalizada e inclusive, haciéndole un reconocimiento público.

Se aplican las dos formas de refuerzo motivacional: Si no se obtienen los logros esperados por el líder y éste lo atribuye a la falta de comprensión o claridad que tienen los subalternos en cuanto a lo que se espera de ellos, lo aclarará de nuevo; si lo atribuye a falta de motivación de los colaboradores, renovará sus ofrecimientos y la comunicación de su confianza.

B. Modelo de Liderazgo por Excepción Pasiva (Reforzamiento Contingente Aversivo o castigo ocasional o eventual), que es la reacción del líder ante el fracaso de la tarea pactada entre ambos, el 7% de los colaboradores considera que su jefe corresponde a este modelo.

B.1 Se produce la fiscalización y aplicación del reforzamiento con miras a modificar o cambiar la conducta del colaborador o subordinado, aclarándole qué debe hacerse y cómo. El reforzamiento contingente se puede dar en diferentes formas, el jefe aclara lo que desea, ya sea como una llamada de atención o a través de la comunicación de como hacer la tarea

B.2 El castigo contingente puede darse en forma de notas llamando la atención, descuentos⁴⁸, suspensiones por un determinado período de tiempo sin derecho a salario, etc. La utilización del reforzamiento aversivo (castigador o reforzador negativo), puede provocar ansiedad o una actitud de alejamiento en los colaboradores.

⁴⁸ (por llegadas tardías, desperdicio de materiales, deterioro por mal uso de equipo, pérdida de utensilios de trabajo...)

Los líderes que practican Dirección por Excepción Pasiva (Reforzamiento Contingente aversivo -Castigo eventual-), el cual marcó un 7% desde el punto de vista de los colaboradores, podrían inducir a un mayor esfuerzo de los subalternos hacia los estándares convenidos, teniendo éstos como motivación, solamente evitar la sanción o castigo.

Si los colaboradores logran las metas, evitan el refuerzo aversivo, aumentando su autoestima y capacidad de reforzamiento; si no logran las metas, los líderes podrían atribuirlo a falta de habilidad, claridad o comprensión, por lo que lo explicarán de nuevo o lo fortalecerán con capacitación; si los líderes lo atribuyen a falta de motivación, le llamarán la atención al subalterno o lo amenazarán, esto podría provocar otros efectos como apatía, ansiedad, hostilidad y detrimento de su autoestima, provocando disminución del esfuerzo auto-obligado y entorpecimiento para cumplir con lo convenido por su parte⁴⁹.

Después de lo detallado, se puede comentar en cuanto a los modelos por excepción activa y pasiva, que el reforzamiento contingente ayuda a la presencia de la satisfacción en los colaboradores, así mismo en cuanto al desempeño, son más efectivos los equipos que están sometidos a liderazgo de reforzamiento, beneficiándose los miembros con menos habilidades. Así mismo, el castigo eventual resulta efectivo en la mejora del desempeño, cuando se asocia con la recompensa contingente en el caso de realizar acertadamente la tarea.

El reforzamiento contingente aversivo, expresado en llamadas de atención fuertes o regaños, pueden producir en algunos colaboradores, culpa y hostilidad, recibiendo como un agresión personal (Bass 1975, 1985, 1990), afirman Zavala y Vega.⁵⁰

⁴⁹ Por parte de los subalternos.

⁵⁰ 50 Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa Versión Chilena, ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE BERNARD BASS Y BRUCE A. VOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO, UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPTO DE PSICOLOGÍA. ENERO 2004

Según Robert House⁵¹, en este marco el líder puede incidir en la motivación y satisfacción de sus seguidores a través del ofrecimiento de recompensas para mejorar las metas del desempeño, despejar las rutas que llevan hacia esas metas y remover los obstáculos que impiden alcanzar un desempeño deseado.

En cuanto a la influencia que tiene el líder sobre la motivación y la satisfacción, puede utilizar como recurso el poner en claro las reglas y recompensar al subalterno por un desempeño que cumpla con los estándares, inclusive, reforzar el premio con el aumento de valor y tamaño del estímulo⁵². Cabe mencionar que esta acción del líder puede estar sujeta a las circunstancias.

Así mismo, el 7% de la apreciación de los colaboradores percibe *laissez faire* o sea, ausencia de liderazgo en sus jefaturas.

V. Conclusiones

Van Seters y Field según Juan Grammatico⁵³ dividen el liderazgo transformacional en dos períodos, en el primer periodo, afirman que, "se transforma en un estado de conciencia, más que en una cualidad personal o en un conjunto de habilidades", esto es en función de que el núcleo (visión-misión) entre líder y seguidores se convierte en un compromiso colectivo.

⁵¹ http://www.12manage.com/methods_path_goal_theory_es.html, octubre 2007.

⁵² Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª edic, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004.

⁵³ Juan Grammatico (200) Curso de Perfeccionamiento para emprendedores "Liderazgo y Gestión estratégica en proyectos innovadores", Universidad Nacional del Litoral, Santa Fé, Argentina, 14 al 29 de junio 2007. Visitado octubre 2007.

En el segundo período lo llaman "el periodo de la profecía auto-realizada" y consiste en la edificación, el monitoreo y el fortalecimiento de una cultura de altas expectativas positivas.

Consideran al liderazgo como una actividad adaptativa desarrollada con base en valores. "Esta concepción promueve el diseño y la gestión de procesos del liderazgo." Ya no es solamente la descripción del líder, de su temperamento, de sus actitudes, su forma de ser y actuar; el liderazgo trasciende como fenómeno, con una perspectiva más amplia y compleja.

En este sentido el liderazgo se convierte en un verdadero compromiso mutuo, enmarcado por un profundo contenido ético y motivacional, en donde Barry Posner y Jim Kouzes, nos dice Grammatico, definen el liderazgo "como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de las aspiraciones comunes"⁵⁴.

Ribotta también apunta⁵⁵ sobre lo que dice Osborns, que "el liderazgo no es universal, que depende de una serie de factores ambientales y organizacionales, por lo que es necesario considerar una cadena de teorías, más que una teoría individual de liderazgo".

Los vertiginosos cambios que se están produciendo en la actualidad, nos demandan dirigentes que posean las competencias necesarias para renovar la voluntad del capital humano, con miras a acrecentar el valor agregado de las instituciones estatales de educación superior a nivel regional.

Sin embargo, no es tan sencillo implementar esta formación debido a la multiplicidad de factores que inciden. Al respecto, es interesante destacar que la

⁵⁴ Danilo H Ribotta, Jun C. Belmonte, Juan P. Grammatico, Sistema Universitario de Escuelas de Liderazgo, INTEMA, Universidad Nacional de Mar de Plata, conedsup.unsl.edu.ar/.../Trabajos/Eje_6_Procesos_Formac_Grado_PostG_Distancia/Ribotta%20y%20Otros.PDF, Visitado sep. 2007.

⁵⁵ Opus. Cit

aplicación del liderazgo transformador es muy compleja, sobre todo en instituciones de gran tamaño como la nuestra, que alberga cerca de 45,000 individuos, en donde no solamente es complicado explicar “el funcionamiento del líder transformacional, y como los seguidores son guiados desde la conformidad, a la interiorización de valores y creencias”⁵⁶, sino también la incidencia y el manejo efectivo de los múltiples factores que batallan por abatir el liderazgo, como podrían ser las variables compuestas por fuerzas ideológicas, políticas y sociales, que se mueven tanto dentro de la organización, como en el entorno.

⁵⁶"Dos Décadas de Investigación y Desarrollo en el Liderazgo Transformacional", Revista del Centro de Investigación, Universidad La Salle, enero-julio, año/vol.07, número 027, Universidad la Salle, Distrito Federal, México, pp25-41

REFERENCIAS: Libros:

- Bennis, Warren, Cambio y liderazgo, Deusto, Bilbao, 1995
- Clifford T. Morgan, Introducción a la Psicología, Cap.VII, 1972, Aguilar sa de ediciones, Juan Bravo, Madrid, primera edición, segunda reimpresión. Edición original mcgraw-hill book 1961
- Daniel Goleman, La Práctica de la Inteligencia Emocional, Editorial Kairós, S.A., Barcelona España, 1998
- James Mc Gregor Burns, "Leadership", Harper y Row, Nueva Cork, 1978.
- PETER SENGE; "La quinta disciplina". Ed. Granica, Buenos Aires, 1993
- Roberto Pascual Pacheco, Liderazgo y participación: mitos y realidades. Bilbao, Universidad de Deusto, 1987
- Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª edic, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004.
- Bijarro Hernández, F.: (2007) Desarrollo estratégico para la investigación científica, Manual práctico de la producción de la riqueza, Edición Electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/
- Jim Kouzes y Barry Posner, "El Desafío del Liderazgo", Edit. Granica, Barcelona, España, 1992 pag 58-75
- Kotter, J. P. (1989): El factor liderazgo, Ediciones Díaz de Santos, Madrid
-

Revistas, artículos y cursos:

- "Dos Décadas de Investigación y Desarrollo en el Liderazgo Transformacional", Revista del Centro de Investigación, Universidad La Salle, enero-julio, año/vol.07, número 027, Universidad la Salle, Distrito Federal, México, pp25-41
- Peter Senge, Liderazgo en Organizaciones en Aprendizaje
- Abraham Zaleznik, Gerentes y Líderes, Revista: Harvard Business Review, <http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/gerentesylideres.htm>, September 27/ 2007
- "Líder Resonante Crea más"
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/liderresona.htm>, sobre Libro Daniel Goleman y Richard Boyatzis,
- Arnold J. Toynbee, Teoría del desafío http://es.wikipedia.org/wiki/Arnold_J._Toynbee,
http://es.wikipedia.org/wiki/Choque_de_civilizaciones,
- Adolescencia,
http://209.85.165.104/search?q=cache:6JUF_rja1kcJ:home.coqui.net/vhbaske/monografias/adolescencia.htm+predispocion+al+lideazgo,+John+wtson&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=sv&client=firefox-a,
- Hersey, Blanchard y Johnson (1998) Curso Inteligencia emocional,
<http://www.laprofe.com/NuevoCurso/IE02.htm>
- Danilo H Ribotta, Jun C. Belmonte, Juan P. Grammatico, "Sistema Universitario de Escuelas de Liderazgo", INTEMA, Universidad Nacional de Mar de Plata, Argentina
http://conedsup.unsl.edu.ar/.../Trabajos/Eje_6_Procesos_Formac_Grado_PostG_Distancia/Ribotta%20y%20

- Dr. Joan Romeo i Bes, Desarrollo de la Conducta, Gabinete médico-psicológico, <http://www.drromeu.net/desarrol.htm>, .
- ⁴Dr. José Antonio García Higuera, El control en psicología, Atribución. http://www.cop.es/colegiados/m-00451/control.html#_Toc427384762 –
- RELACIÓN ENTRE VARIABLES COGNITIVO- EMOCIONALES Y RENDIMIENTO ACADÉMICO: UN ESTUDIO CON UNIVERSITARIOS, RAQUEL DE LA PEZA CASARES* Y EMILIO GARCÍA GARCÍA, http://www.fedap.es/IberPsicologia/iberpsi10/congreso_lisboa/peza/peza.htm,
- Estudios de Filosofía/Historia/Letras. http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_3.html
- http://www.12manage.com/methods_path_goal_theory_es.html
- http://www.cyberhigh.fcoe.k12.ca.us/PASS_Program/methodology/Metodolog%C3%ADa%20Espa%C3%B1ol/Inteligencias%20M%C3%BAltiples.htm
- <http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/04%20Liderazgo/Liderazgo%20y%20desarrollo%20motivacional.pdf>¹
- <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>
- <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/quinta/senge-pap.html>
- http://www.inteligencia-emocional.org/aplicaciones_practicas/ie_en_el_liderazgo.htm
- <http://www.linkedin.com/pub/3/992/1A6>
- Inteligencia Emocional, <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoempresa/lainteligenciaemocionalylaexcelencia.htm>
- Juan Grammatico (200) Curso de Perfeccionamiento para emprendedores "Liderazgo y Gestión estratégica en proyectos innovadores", Universidad Nacional del Litoral, Santa Fé, Argentina,
- James Mc Gregor Burns, Model o Transactional and Transformational Leaders, http://business.nmsu.edu/%7Edboje/teaching/338/transformational_leadership.htm#burns
- Pablo Cardona, Liderazgo Relacional, Documento de Investigación 412, Universidad de Navarra, España,
- Profesora Verónica De Lucca, Universidad de Los Andes, www.uandes.cl/dinamicas/Liderazgo%20Femenino%201.ppt
- Revista Electrónica de Emoción y Motivación, Vol IX, N° 23 y 24 <http://reme.uji.es/articulos/numero23/article3/texto.html>
- Alvin Toffler, El proceso de cambio, <http://www.multimedios.org/docs2/d000433/index.html#>,
- Universidad de Navarra, IX Coloquio Internacional de Ética Empresarial y conómica, <http://64.233.167.104/search?q=cache:YHroRTXbsCwJ:www.ee-iese.com/76/76pdf/esnoticia3.pdf+nuria+chinchilla,+liderazgo+trascendente,+universidad+de+navarra&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=sv&client=firefox-a>
- http://conedsup.unsl.edu.ar/Download_trabajos/Trabajos/Eje_6_Procesos_Formac_Grado_Pos_tG_Distancia/Ribotta%20y%20Otros.PDF

Tesis:

- Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa, ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPTO DE PSICOLOGÍA. www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf - Consultada abril-2007.
- Ignacio Alejandro Mendoza Martínez, "Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional", octubre 2005. Tesis para obtener el Grado de Doctorado.
- Marilyn J. Bugenhagen, ANTECEDENTS OF TRANSACTIONAL, TRANSFORMATIONAL, AND SERVANT LEADERSHIP: A CONSTRUCTIVE-DEVELOPMENT THEORY APPROACH University of Nebraska – Lincoln,

<http://209.85.165.104/u/UNL1?q=cache:sWOkfBbmIIJ:digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi%3Farticle%3D1001%26context%3Daglecdis+Bernard+Bass&hl=es&ct=clnk&cd=7&ie=UTF-8>

- Alicia E. Kaufmann, Liderazgo Transformador y Formación Continua, Centro de Investigaciones Sociológicas, (CUADRO 1 Y CUADRO 2)
http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_077_078_10.pdf, 16 de Septiembre de 2007.
- Deusdad Ayala, Blanca. Carisma Político en la Teoría Sociológica, El. Tesis, Depto Teoría Sociológica, Universidad de Barcelona.
http://www.thesisenxarxa.net/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/
- Nidia Cohen, “Liderazgo Transformador”, Programa Doctoral, Recinto de Río de Piedras, Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, Puerto Rico, Dic. 1997¹ Isabel Ramos, Ph.D., Estilo de liderazgo preferido por los maestros de la Escuela de la Comunidad del nivel elemental del Distrito Escolar de Vega Baja, Cuaderno de Investigación en la Educación Número 11, Diciembre 1997 http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf,

ANEXOS

CUADRO 1:

Los diez compromisos ante el liderazgo

<i>Prácticas</i>	<i>Compromisos</i>
Desafiar el proceso	1. Salir en busca de oportunidades de cambiar, crecer, innovar y mejorar. 2. Experimentar, asumir riesgos y aprender de los errores.
Inspirarse en una visión compartida	3. Tener un proyecto de futuro claro. 4. Animar a los demás a participar en esta «visión compartida», apelando a sus valores, intereses y esperanzas.
Facilitar que otros tomen iniciativa	5. Promover la colaboración, proponiendo metas cooperativas y desarrollando la confianza mutua. 6. Fortalecer a la gente, dándoles poder, capacidad de elección, desarrollando destrezas, confiándoles temas difíciles y dándoles un apoyo evidente.
Moldeando el camino	7. Actuar de manera tal que sea coherente con los valores compartidos. 8. Realizar pequeños logros que promuevan el progreso y compromiso.
Desarrollar la parte emocional	9. Reconocer las contribuciones individuales que han hecho posible la concreción del proyecto. 10. Reconocer regularmente los logros del equipo.

FUENTE: James M. KOUZES y Barry Z. POSNER, *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey Bass, 1995.

CUADRO 2:

Características valoradas en los líderes (En porcentajes)

<i>Características</i>	<i>Respuestas 1995</i>	<i>Respuestas 1987</i>
Honestidad	88	83
Proyección de futuro	75	62
Intuitivo	68	58
Competente	63	67
Justo	49	40
Que dé apoyo	41	32
Amplio de miras	40	37
Inteligente	40	43

FUENTE: James M. KOUZES y Barry Z. POSNER, *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey Bass, 1995.

GRAFICO 3:



Fuente: <http://www.infoamerica.org/teoria/gardner1.htm>

Tabla N° 4:

- | |
|--|
| <p>1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <p>1.1 CARISMA</p> <p>1.2 IIA - INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA</p> <p>1.3 IIC - INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL</p> <p>1.5 EI- ESTIMULACION INTELECTUAL</p> <p>2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL</p> <p>2.1 CI - CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA</p> <p>2.2 RC -RECOMPENSA CONTINGENTE</p> <p>LIDERAZGO CORRECTIVO EVITADOR</p> <p>2.3 DPEA -DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA</p> <p>2.4 DPEP – DIRECCION POR EXCEPCIÓN PASIVA</p> <p>LIDERAZGO EVITADOR(COMPLACIENTE)</p> <p>3. LAISSEZ-FAIRE- (NO EXISTE LIDERAZGO)</p> |
|--|

Tabla 5:

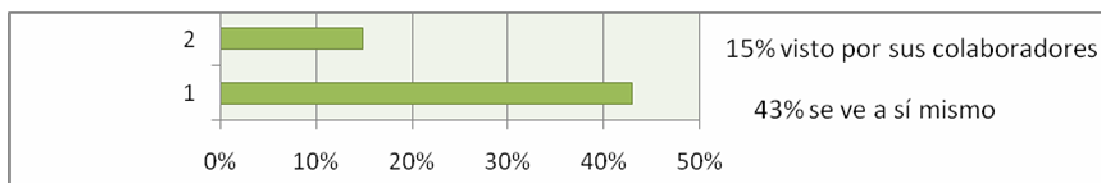
TOTAL DE INSTRUMENTOS CONTESTADOS	67	
FEMENINOS	19	28.35%
MASCULINOS	48	71.64%
		100%

TABLA 6:

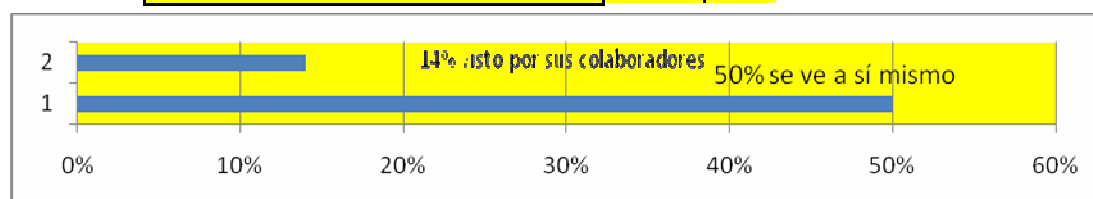
COMO SE VE EL LIDER A SÍ MISMO VRS COMO LO VEN SUS COLABORADORES

	SE VE A SI MISMO/A	VISTO POR OTROS
LID TRANSFORMACIONAL	43%	15%
LID DESARROLLO TRANSACCIONAL	50%	14%
LID CORRECTIVO EVITADOR	7%	57%
LID EVITADOR (COMPLACIENTE)	0.00%	7%
LAISSEZ-FAIRE		7%

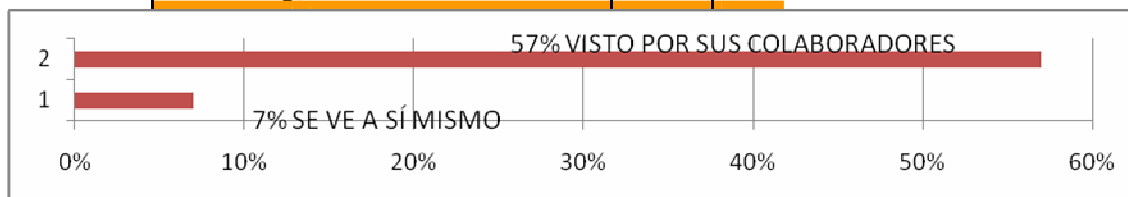
TRANSFORMACIONAL	43%	15%
------------------	-----	-----



TRANSACCIONAL	50%	14%
---------------	-----	-----



3. Liderazgo Correctivo



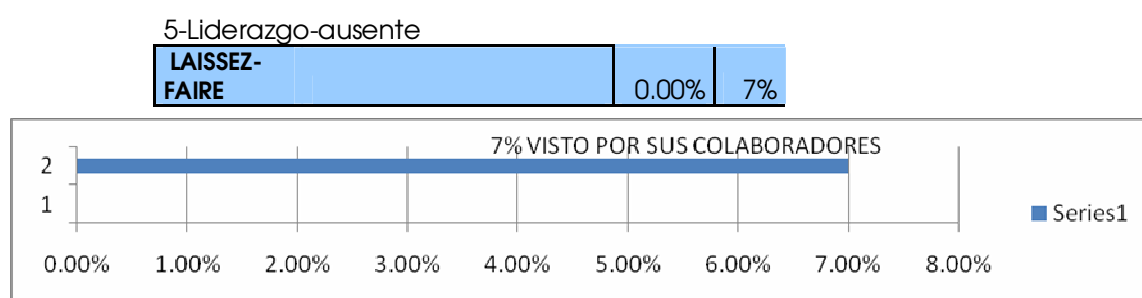
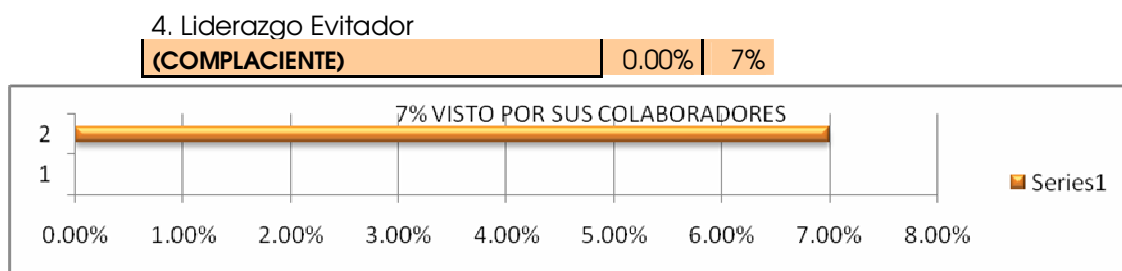


TABLA 7:

Frecuencia relativa conferida a cada Modelo ($fr = fi/N$):

MODELOS	fr	fr
	SE VE A SI MISMO/A	SE VE A SI MISMO/A
	14 TEST	42 TEST
TRANSFORMACIONAL	3.13	2.42
CARISMA	2.95	2.51
1.1 IIA-influencia idealizada atribuida	3.10	2.62
1.2 IIC-influencia idealizada conceptual	3.37	2.40
1.3 MI-motivaci inspiracional	3.15	2.57
EI-estimulación intelectual	3.02	2.15
3. CI-consid indiv	3.22	2.24
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	2.24	2.06
4. RC-recompensa contingente	3.39	2.28
PEA- LID CORRECTIVO EVITADOR	2.27	2.46
PEP-LIDERAZGO EVITADOR	1.08	1.85
LAISSEZ FAIRE	1.31	1.36



Universidad Estatal a Distancia

Sistema de Postgrado

Entrevista: Los multifactores del liderazgo transformacional

Objetivo: Enriquecer el TFG con la opinión de un experto

Maestría en Administración de Negocios - Mención Recursos Humanos

Estudiante: María Adelina Peña Chávez

Entrevista Virtual

Juan Pablo Grammatico

Escuela de Liderazgo

Universidad Nacional de Mar del Plata

liderazgo@fi.mdp.edu.ar

1. **De acuerdo a la experiencia de su Escuela de Liderazgo, la formación que se imparte a los líderes, ¿Es continua?, si es así, ¿Cada cuánto tiempo se retroalimentan?**

La formación no es continua.

El principal objetivo del Sistema Universitario de Escuelas de Liderazgo es el de complementar la formación profesional de los alumnos universitarios abordando la problemática del liderazgo. La capacitación consiste en un curso teórico-práctico, de duración cuatrimestral, denominado "*Liderazgo y Responsabilidad Social*". Durante el curso los alumnos provenientes de diferentes carreras se integran en grupos interdisciplinarios con el objeto de diseñar y desarrollar un proyecto de interés comunitario vinculándose con alguna organización de la sociedad civil.

2. **Con relación a los contenidos impartidos ¿Se presentan los diferentes teorías de Liderazgo solamente o se hace énfasis en alguna?**

Durante el curso se presentan y discuten diferentes teorías de liderazgo, siguiendo un esquema de evolución histórica. Si bien no se hace énfasis en seguir ninguna teoría en particular sí se promueven principalmente los enfoques de liderazgo transformacional y liderazgo basado en valores. La propuesta pedagógica se fundamenta en los conceptos originales de "*Autoridad multidireccional*" y "*Análisis de ciclo de vida del fenómeno de liderazgo*", presentando éste último como un modelo de interpretación que permite abordar la problemática del liderazgo integrando complementariamente diferentes perspectivas teóricas.

3. ¿Se incluye la inteligencia emocional en la temática?

La inteligencia emocional se incluye en la temática abordándola desde diferentes enfoques, principalmente durante el desarrollo de los temas relativos a dinámica de grupos, comunicación y motivación.

4. En los contenidos, ¿Se incluye el liderazgo transformacional?

El liderazgo transformacional es uno de los pilares de esta propuesta pedagógica, junto con los conceptos de integridad personal y de responsabilidad social.

5. ¿Puede comentar sobre su apreciación de los resultados, al contar con una escuela de liderazgo?

La Escuela de Liderazgo funciona ininterrumpidamente desde el año 2001 y ha demostrado ser un instrumento idóneo para motivar el desarrollo integral y autónomo de los alumnos que cursan en ella. Las encuestas y los comentarios de aquellos que participaron de la experiencia son muy favorables y sumamente agradecidos. En general los exalumnos mantienen un vínculo informal con la Escuela, colaborando activamente con la difusión de las actividades y apoyando a los nuevos cursantes cuando la realización de sus proyectos así lo requiere.

Un resultado interesante es la proyección que ha alcanzado la propuesta pedagógica, al ser requerida como curso de capacitación por otras entidades educativas, a la vez que por diferentes empresas, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil.

Desde la perspectiva de los docentes, participar de la Escuela de Liderazgo es una experiencia sumamente gratificante y una fuente de inspiración para promover nuevos y apasionantes desafíos.

6. Me he dado cuenta que ustedes capacitan a los futuros profesionales; en cuanto a las autoridades universitarias, jefes de escuela y funcionarios con autoridad (jefaturas), ¿Los incluyen en sus programas formativos?

Con respecto a su pregunta, la inclusión de los funcionarios y autoridades universitarias no está prevista durante el desarrollo de la Escuela, pero sí ofrecemos cursos similares específicamente orientados a directivos y funcionarios, los que también son de asistencia voluntaria. El curso Liderazgo y Responsabilidad Social es actualmente materia optativa para alumnos avanzados de la mayoría de las carreras de la Universidad y también forma parte, como materia humanística, de los programas de Doctorado en Ciencia de Materiales y Doctorado en Ciencias Exactas.

12 de noviembre de 2007

Cuestionario **“Visto a sí mismo”**

Este cuestionario tiene como función ayudar al líder a identificar sobre las prácticas de su liderazgo, tal como él mismo lo percibe.

A continuación se le presenta una serie de enunciados descriptivos. Por favor lea cuidadosamente y autocalifíquese en términos de frecuencia con la que realiza cada práctica mencionada. Si algún enunciado es irrelevante, no conoce la respuesta o no está seguro/a, no lo responda. Cuando se menciona; "los demás", se refiere a sus pares, clientes, subordinados o jefes o todos ellos.

Datos Demográficos, Escolares y Organizacionales del Directivo:

Nombre _____

Sexo: F <input type="radio"/> M <input type="radio"/>	Edad en años: De 20 a 35 <input type="radio"/> De 35 a 50 <input type="radio"/> De 50 a 65 <input type="radio"/> Más de 65 <input type="radio"/>	Estado Civil: Casado <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/>	Carga Familiar Hijos e Hijas: 1- <input type="radio"/> 2- <input type="radio"/> 3- <input type="radio"/> 4- <input type="radio"/> 5- <input type="radio"/> Más de cinco <input type="radio"/>	Nivel Jerárquico: Miembro AGU <input type="radio"/> Miembro CSU <input type="radio"/> Jefe Of CC <input type="radio"/> Jefe deFac. <input type="radio"/>
Antigüedad en la UES: Menos de 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años <input type="radio"/>	Antigüedad en el Puesto: Menos de 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años <input type="radio"/>		Último año de estudios: Educ. Media <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Licenciatura <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Doctorado <input type="radio"/>	Personal a su Cargo: Ninguno <input type="radio"/> Menos de 5 <input type="radio"/> De 5 a 10 <input type="radio"/> De 10 a 25 <input type="radio"/> Más de 25 <input type="radio"/>

Por favor encierre en un círculo en la escala de calificación la letra que considere justa:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, Sino Siempre
A	B	C	D	E

Nº	ORACIONES DESCRIPTIVAS	A	B	C	D	E
1.	Ayudo a los demás siempre a que se esfuercen					
2.	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados					
3.	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios					
4.	Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones, de los					

	planes requeridos					
5.	Me cuesta involucrarme cuando surge una alguna situación relevante					
6.	Expreso mis valores y creencias más importantes					
7.	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes					
8.	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas					
9.	Trato de mostrar el futuro de forma optimista					
10.	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo					
11.	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
12.	Me decido a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal					
13.	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas					
14.	Considero importante tener un objetivo claro de lo que se hace					
15.	Dedico tiempo a enseñar y orientar					
16.	Dejo claro lo que cada uno podría recibir					
17.	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18.	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses					
19.	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo					
20.	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones					
21.	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás					
22.	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores y fallas					
23.	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
24.	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen					
25.	Me muestro confiable y seguro					
26.	Construyo una visión motivante del futuro					
27.	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares					
28.	Suele costarme tomar decisiones					
29.	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas					
30.	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
31.	Ayudo a los demás desarrollar sus fortaleza					
32.	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo					
33.	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora					
34.	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida					
35.	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					
36.	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas					
37.	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades					
38.	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo					
39.	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer					
40.	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores					
41.	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria					
42.	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito					
43.	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización					
44.	Motivo a los demás a trabajar más y mejor					
45.	Dirijo un grupo que es efectivo					
46.	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
47.	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones					
48.	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos					
49.	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas					
50.	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás					
51.	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo					
52.	Me concentro en detectar y corregir errores					
53.	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar					
54.	Tiendo a no corregir errores ni fallas					
55.	Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo					

56.	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización					
57.	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago					
58.	Intento ser un modelo a seguir para los demás					
59.	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables					
60.	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión					
61.	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados					
62.	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores					
63.	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien					
64.	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen					
65.	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que se produzca un problema grave					
66.	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones					
67.	Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás					
68.	Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo					
69.	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas					
70.	Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo					
71.	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo					
72.	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales					
73.	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo					
74.	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo					
75.	Tengo la creencia que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo					
76.	En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados					
77.	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen					
78.	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir					
79.	Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra					
80.	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención					
81.	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo					
82.	Los demás creen que es grato trabajar conmigo					

Gracias.

Questionario MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Visto por otros

Datos Demográficos, Escolares y Organizacionales del Directivo

Nombre _____ (OPCIONAL)

Sexo: F <input type="radio"/> M <input type="radio"/>	Edad en años:	Autoridad Of cc <input type="radio"/>	El / líder en cuestión es:
	De 20 a 35 <input type="radio"/>	Autoridad Fac. <input type="radio"/>	
	De 35 a 50 <input type="radio"/>	Jefatura <input type="radio"/>	Mi jefe inmediato <input type="radio"/>
	De 50 a 65 <input type="radio"/>	Profesional <input type="radio"/>	
	Más de 65 <input type="radio"/>	Técnico <input type="radio"/>	El / La jefe de mi jefe <input type="radio"/>
		Asistente <input type="radio"/>	

		Servicios <input type="radio"/>	
Antigüedad en la UES: Menos de 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años <input type="radio"/>	Antigüedad en el Puesto: Menos de 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años <input type="radio"/>	Último año de estudios: Sin Instrucción <input type="radio"/> Educ. Básica <input type="radio"/> Educ. Media <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Licenciatura <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Ingeniería <input type="radio"/> Doctorado <input type="radio"/>	

Este cuestionario "C M L" ("Visto por otros"), tiene como función ayudar a identificar las prácticas de liderazgo, tal como el colaborador lo percibe.

Por favor señale con una "X" la opción que más describa a su jefe en el marco laboral actual. Elija una sola opción para cada ítem:

Nº	ORACIONES DESCRIPTIVAS	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuente mente, Siempre
1.	Me proporciona ayuda cuando reconoce mi esfuerzo.	A	B	C	D	E
2.	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	A	B	C	D	E
3.	No interviene hasta que los problemas se vuelven serios	A	B	C	D	E
4.	Pone atención sobre irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos	A	B	C	D	E
5.	Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante	A	B	C	D	E
6.	Expone abiertamente sus valores y creencias más importantes.	A	B	C	D	E
7.	Suele ausentarse cuando surgen problemas importante	A	B	C	D	E
8.	Cuando resolvemos problemas tiende a visualizarlos desde diferentes perspectivas.	A	B	C	D	E
9.	Habla en forma optimista acerca del futuro	A	B	C	D	E
10.	Me siento orgulloso/a de trabajar junto a él / ella	A	B	C	D	E
11.	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	A	B	C	D	E
12.	Interviene cuando los problemas son graves	A	B	C	D	E
13.	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	A	B	C	D	E
14.	Enfatiza la importancia de que la gente tenga las metas claras.	A	B	C	D	E
15.	Dedica tiempo a enseñar y orientar	A	B	C	D	E

16.	Deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas	A	B	C	D	E
17.	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	A	B	C	D	E
18.	Pone los intereses del grupo por encima de los propios.	A	B	C	D	E
19.	Me trata como un individuo y no sólo como un miembro de un grupo	A	B	C	D	E
20.	Cree que se debe actuar cuando los problemas llegan a ser verdaderamente repetitivos.	A	B	C	D	E
21.	Actúa de modo que se gana mi respeto	A	B	C	D	E
22.	Pone toda su atención cuando busca resolver errores, quejas y fallas.	A	B	C	D	E
23.	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas	A	B	C	D	E
24.	Tiene claridad sobre los errores que ha habido y el desarrollo que han tenido.	A	B	C	D	E
25.	Se muestra seguro/a y confiable, además crea confianza.	A	B	C	D	E
26.	Construye una visión estimulante del futuro	A	B	C	D	E
27.	Dirige mi atención hacia fallas y errores, para alcanzar los estándares.	A	B	C	D	E
28.	Evita tomar decisiones	A	B	C	D	E
29.	Me considera tomando en cuenta mis necesidades, habilidades y aspiraciones personales.	A	B	C	D	E
30.	Me lleva a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	A	B	C	D	E
31.	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	A	B	C	D	E
32.	Me sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	A	B	C	D	E
33.	Tiende a demorar las respuestas de asuntos urgentes	A	B	C	D	E
34.	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	A	B	C	D	E
35.	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.	A	B	C	D	E
36.	Muestra confianza en que se alcanzarán las metas	A	B	C	D	E
37.	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	A	B	C	D	E
38.	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan adecuados.	A	B	C	D	E
39.	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	A	B	C	D	E
40.	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	A	B	C	D	E
41.	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	A	B	C	D	E
42.	Tiende a aumentar mi deseo de hacer bien las	A	B	C	D	E

	cosas.					
43.	Es eficiente en responder a los requerimientos de la institución.	A	B	C	D	E
44.	Me impulsa a trabajar más duro.	A	B	C	D	E
45.	El grupo que lidera es efectivo	A	B	C	D	E
46.	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	A	B	C	D	E
47.	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	A	B	C	D	E
48.	Me fomenta la confianza en mí mismo/a.	A	B	C	D	E
49.	Es Capaz de proyectar las consecuencias de sus decisiones.	A	B	C	D	E
50.	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	A	B	C	D	E
51.	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	A	B	C	D	E
52.	Se concentra en detectar y corregir errores.	A	B	C	D	E
53.	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar actuar.	A	B	C	D	E
54.	Tiende a no corregir los errores o fallas.	A	B	C	D	E
55.	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	A	B	C	D	E
56.	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la institución.	A	B	C	D	E
57.	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	A	B	C	D	E
58.	Creo que él / ella es un modelo a seguir.	A	B	C	D	E
59.	Me orienta a metas que son alcanzables	A	B	C	D	E
60.	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	A	B	C	D	E
61.	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	A	B	C	D	E
62.	Se relaciona conmigo personalmente.	A	B	C	D	E
63.	Me muestra lo que estoy haciendo bien, cuando logro los objetivos propuestos.	A	B	C	D	E
64.	Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	A	B	C	D	E
65.	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	A	B	C	D	E
66.	Generalmente tiende a no tomar decisiones.	A	B	C	D	E
67.	Logra contar con el equipo cada vez que hay trabajo extra.	A	B	C	D	E
68.	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	A	B	C	D	E
69.	Siento que valora mis aportas en el momento de resolver problemas	A	B	C	D	E
70.	Encuentro satisfacción al trabaja con él/ella	A	B	C	D	E
71.	Se interesa en las necesidades de quienes trabajan en su equipo.	A	B	C	D	E
72.	Me ayuda a ver los beneficios que me acarrea	A	B	C	D	E

	el alcanzar las metas organizacionales.					
73.	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	A	B	C	D	E
74.	Se da cuenta de lo que necesito.	A	B	C	D	E
75.	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	A	B	C	D	E
76.	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella	A	B	C	D	E
77.	Me ayuda a valorar las fortalezas y/o potencialidades que poseo	A	B	C	D	E
78.	Tiene la creencia de que cada quien debe buscar su forma de hacer el trabajo	A	B	C	D	E
79.	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra	A	B	C	D	E
80.	Lo / la escucho con atención.	A	B	C	D	E
81.	Fomenta la confianza en mí mismo/a	A	B	C	D	E
82.	Me es grato trabajar con él / ella	A	B	C	D	E